



**Sonia E. Cafarell**  
**Alicia I. Castagna**  
**Isabel M. Raposo**  
**Lidia A. Romero**  
**Angel Sciara**

*Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía<sup>1</sup>.*

## **RELACIONES INTEREMPRESARIALES EN LA REGION DE ROSARIO. UNA APROXIMACION DESDE EL SECTOR COMERCIAL<sup>2</sup>**

### **1. INTRODUCCION**

La distribución comercial como actividad económica – encargada de organizar los mercados intermedios entre los extremos de la cadena- viene adquiriendo una creciente especificidad como tal, dando lugar a la aparición de la figura del distribuidor comercial como especializada junto a nuevas variantes en la configuración de los canales de comercialización como sistemas identificados. Ella ofrece servicios en un ambiente de creciente complejidad donde se demanda mayor información, óptima distribución física y nuevos servicios complementarios a la comercialización. (J.Casares Ripol, y A.Rebollo Arevalo,1996)

Si bien la actividad comercial de la Región de Rosario, al igual que ha ocurrido en el país, se ha modificado sustancialmente en los últimos años, siendo a través del cálculo de Producto Bruto Geográfico como se puede estimar su evolución, su reestructuración va más allá en este caso, al modificarse también la composición estructural del sector y los vínculos entre las empresas, tanto del sector como entre éstas y quienes integran el segmento de producción de bienes y servicios.

Para estimar la evolución del Producto en el Sector Comercio, se parte del CNE'94 extrapolando los datos censales por indicadores vinculados al desarrollo de la actividad (recaudación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos en el ámbito provincial). Si bien en la última década operó una marcada concentración, ha sido en el período posterior al CNE/94 donde aparecen con fuerza las grandes superficies de ventas y pierden mercado las pequeñas y medianas empresas comerciales de formato tradicional. Este proceso puede ser evaluado a través de dos indicadores: uno de carácter nacional, construido en base a datos de la Encuesta de Supermercados que elabora el INDEC y, otro de carácter local, que permite analizar la evolución de las ventas a través de la recaudación del Derecho de Registro e Inspección Municipal.

---

<sup>1</sup> En la estimación del Producto Bruto Geográfico del Sector Comercial participaron como investigadores Fernanda Ghilardi, Eleonora Scagliotti y Gustavo Leone.

<sup>2</sup> El presente trabajo Integra el Proyecto "Relaciones Interempresariales y Logística. Una Verificación en el caso de Rosario y su Región" con sede en el Instituto de Investigaciones Económicas- FCEyE, el cual es parte del Programa de Fomento a la Investigación Científica y Tecnológica- Res.CS.202/92 de la UNR- Universidad Nacional de Rosario.

La concentración de ventas a manos de grandes distribuidores determina modificaciones en las relaciones del canal, las que pueden ser estudiadas a través de distintos ejes de análisis. En esta oportunidad se trabaja sobre dos ejes seleccionados para identificar los cambios en el canal: por un lado, las pymes del sector frente a las grandes cadenas comercializadoras; y por otro, las pymes productoras de alimentos y de servicios, en sus relaciones de abastecimiento frente a los grandes superficies de distribución.

Ante esta situación, los pequeños y medianos comercios deben variar sus estrategias con el claro objetivo de generar ventajas competitivas para permanecer en el mercado, debiendo optar por dos caminos diferentes: actuar en forma individual, postulando la confrontación competitiva como modo de producir la selectividad en las decisiones de los agentes; o bien recurrir a distintas formas de asociación entre firmas para coordinar la búsqueda de sinergias y reparto de beneficios conjuntos. Se recurre al estudio de cuatro casos donde se implementaron estrategias asociativas por parte de un grupo de comerciantes locales, identificando las modalidades de agrupación y evaluando las posibilidades de generar alternativas frente a la crisis del sector.

Por su parte, el segmento comercializador constituido por las grandes cadenas, estaría imponiendo nuevas reglas a la organización de la producción industrial, al cambiar y regular los nuevos términos contractuales, condicionando de este modo el tipo y modalidad del producto y su entrega, ejerciendo el control del canal de abastecimiento. En esta oportunidad se trabaja con distintas pymes industriales del Área, analizando los cambios en su conducta productiva a partir de las relaciones con los grandes distribuidores y reconociendo el tipo de estrategias implementadas desde las firmas.

Finalmente, a modo de conclusión, se tratarán de sintetizar las condiciones en que tiene lugar la reestructuración de la actividad comercial en los últimos años, al pasar de una estructura poco diferenciada y atomizada a otra con mayor grado de concentración, donde parecen primar las relaciones de poder y donde las grandes superficies de comercialización no sólo se quedarían con la mayor proporción de ventas del mercado y por ende, de los beneficios, sino que además estarían ejerciendo el control de las relaciones de abastecimiento y distribución del canal mismo.

## **2. EVOLUCION DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL A PARTIR DEL PRODUCTO BRUTO DEL SECTOR.**

**2.1 Importancia del sector.** La participación relativa del comercio en el Producto Bruto Geográfico de la Provincia de Santa Fe se ubica en el orden del 17,45%, superando a la participación que el mismo alcanza a nivel nacional<sup>3</sup> (15,99%). Estas cifras revelan, asimismo, que el valor agregado del sector comercio santafesino explica el 8,44% del valor agregado por el sector a nivel nacional.

---

<sup>3</sup> Sistema de Cuentas Nacionales 1993, Secretaría de Programación Económica y Regional.

**PARTICIPACION RELATIVA PBI (en miles de pesos 1993)**

Total del país	
G. Comercio al por mayor y menor	33.862.497
PBI (precios de mercado)	211.720.627
Provincia de Santa Fe	
G. Comercio al por mayor y menor	2.859.538
PBI (precios de mercado)	16.390.131
Comercio país / PBI país	15,99%
Comercio Pcia / PBI pcia	17,45%
Comercio Pcia / Comercio país	8,44%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la S.de Programación  
Económica y Regional

Los datos anteriores hacen referencia al producto del sector comercio provincial. Sin embargo, por tratarse de actividades fuertemente concentradas en áreas urbanas, se presume que la participación del sector comercio dentro del PBG del Area Metropolitana Gran Rosario y/o de la Ciudad de Rosario, es aún mayor.

El Censo Nacional Económico 1994<sup>4</sup> da cuenta de la concentración del sector comercio, al por mayor y al por menor (Divisiones 50, 51 y 52 del CIIU),<sup>5</sup> en la ciudad de Rosario y su zona de influencia. En efecto, el sector comercio del Area Metropolitana Gran Rosario representa, en términos generales, un 4% del comercio del país y un 50% del total provincial. La Ciudad de Rosario, por su parte, explica el 90% del comercio del Area Metropolitana y el 45% del total provincial.

El cuadro siguiente es demostrativo de la importancia del sector en el Area: representa el 41% del personal ocupado en este sector de la provincia de Santa Fe y el 3,9% del personal ocupado a nivel nacional. La ciudad de Rosario, por su parte participa con el 35,5% y el 3,4% del total provincial y nacional, respectivamente.

El Area Metropolitana representa casi el 50% del VAB del sector comercio a nivel provincial y el 4,3% a nivel nacional; si se toma el personal ocupado la participación es menor (se debe señalar que en ciudades mayores se incrementa la participación del cuentapropismo y del empleo informal). La Ciudad de Rosario representa más del 90% del valor del Area.

<sup>4</sup> Fuente: Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC).

<sup>5</sup> División 50: Comercio al por mayor y por menor, mantenimiento y reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.

División 51: Comercio al por mayor y en comisión, excepto automotores y motocicletas

División 52: Comercio al por menor (excepto automotores, motocicletas y sus combustibles); reparación de efectos personales y enseres domésticos)

### PARTICIPACION DEL SECTOR EN EL AMGR (Divisiones 50, 51 y 52 del CIIU)

	V.A (miles de \$)	V.B.P (miles de \$)	P.O	Locales
Sector Comercio Total País	18.921.921	28.606.366	1.115.442	508.971
Sector Comercio Pcia de Santa Fe	1.638.227	2.376.077	109.120	50.528
Sector Comercio Area Metropolitana	818.562	1.182.947	44.779	19.233
Sector Comercio Rosario	744.345	1.083.375	38.757	15.742
Comercio Pcia / Comercio País	8,66%	8,31%	9,78%	9,93%
Comercio A.Metrop/Comercio País	4,33%	4,14%	4,01%	3,78%
Comercio A.Metrop/Comercio Pcia	49,97%	49,79%	41,04%	38,06%
Comercio Rosario/ Comercio Area	90,93%	91,58%	86,55%	81,85%

Fuente: Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC)

**2.2 Descripción del Sector.** La información del CNE es igualmente ilustrativa a la hora de realizar una primera descripción -de tipo cuantitativa- del sector. En términos de su conformación, es el Valor Agregado del comercio mayorista el de mayor participación, sin embargo el comercio minorista es el de mayor aporte al personal ocupado y a la cantidad de locales existentes.

### PARTICIPACIONES RELATIVAS POR DIVISION

	VA	VBP	PO	Locales
<b>Area Metropolitana</b>				
División 50	19,7%	19,2%	13,9%	12,2%
División 51	42,3%	41,4%	23,2%	10,0%
División 52	37,0%	38,2%	61,6%	77,2%
División 97	1,0%	1,3%	1,3%	0,6%
Total Comercio	100,0%	100,1%	100,0%	100,0%
<b>Rosario</b>				
División 50	19,9%	19,1%	13,7%	12,2%
División 51	42,7%	41,6%	24,7%	11,1%
División 52	36,5%	38,0%	60,2%	76,2%
División 97	1,0%	1,2%	1,3%	0,5%
Total Comercio	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia, CNE 94. IPEC

El comercio al por mayor (División 51), es el más importante dentro del VAB del Comercio (42,3%), pero su participación disminuye al 23,2% cuando se considera el personal ocupado, lo que significa una alta productividad laboral (VAB/PO). El comercio al por menor (División 52), en cambio, representa el 61,6% de los puestos de trabajo del Area Metropoli-

tana y el 37,0% del VAB de todo el Comercio. Rosario no se diferencia en estas participaciones de su Area.

Por otro lado, la utilización de los datos censales en la construcción de indicadores de desempeño, permite concluir que el sector comercio de la Ciudad de Rosario y del Area Metropolitana presentan patrones similares a los correspondientes a los niveles nacional y provincial, cuando se estiman las relaciones VA/VBP; PO/cantidad de locales y VA/cantidad de locales.

#### INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL SECTOR COMERCIO.

	VA / VBP	VAB / PO	VBP / PO	PO/ Locales	VA/ Locales
<b>Total sector comercio</b>					
Nación	66,1%	16,38	24.76	2,27	37,18
Provincia de Santa Fe	68,9%	15.01	21.77	2,16	32,42
Area Metropolitana	69,2%	18.28	26.42	2,33	42,56
Rosario	68,7%	19.21	27.95	2,46	47,28
<b>División 50</b>					
Nación	64,1%	19.5	29.89	2,45	46,85
Provincia de Santa Fe	67,0%	19.58	29.21	2,31	45,29
Area Metropolitana	71,0%	25.82	36.39	2,65	68,48
Rosario	71,3%	27.79	38.96	2,78	77,34
<b>División 51</b>					
Nación	64,4%	32.95	51.16	5,90	194,53
Provincia de Santa Fe	67,7%	27.76	41.01	5,40	150,01
Area Metropolitana	70,7%	33.3	47.07	5,41	180,14
Rosario	70,4%	33.12	47.04	5,47	181,02
<b>División 52</b>					
Nación	68,9%	11.28	16.37	1,90	21,40
Provincia de Santa Fe	71,0%	9.8	13.81	1,79	17,55
Area Metropolitana	67,0%	10.98	16.39	1,86	20,39
Rosario	65,9%	11.63	17.65	1,95	22,62

Fuente: Elaboración propia, en base a datos del IPEC

Se trata de indicadores cuya construcción refleja diferencias en la tecnología de producción entre las divisiones del sector (en particular, el comercio mayorista exhibe índices de VA y PO por local notablemente superiores a los correspondientes al comercio minorista). Por el contrario, cuando se trata de indicadores representativos de productividad laboral relativa (VA/PO y VBP/PO), el sector comercio de la Ciudad y/o del Area alcanza niveles de productividad laboral relativa superiores a los de los niveles provincial y/o nacional.

**2.3. Estimación del PBG del Sector Comercio para Rosario y su Región. Metodología y Cálculo Final.** La descripción presentada en el punto anterior demuestra la importancia del PBG, para describir la situación de un sector. Este indicador a nivel global, es el más conocido destinado a medir la situación y evolución económica de una Región, permitiendo a su vez realizar comparaciones interregionales de suma utilidad.

La estimación del PBG del Area Metropolitana Gran Rosario, asume una gran importancia en el contexto global actual, donde las regiones -ya sea a nivel países, como los bloques regionales; de provincias, como la recientemente constituida Región Centro; o de ciudades-, constituyen la forma predominante para intentar mejorar el desarrollo económico.

A partir de la misma no sólo se podrá definir el aporte del producto de Rosario y su Area al producto provincial, conocer la evolución económica (global y por sector) de la región a lo largo del tiempo o realizar otras comparaciones, sino que también se podrá analizar la participación relativa de cada sector en el PBG total del Area. Contar con los estudios sobre este sector es un dato muy importante.

Para calcular el producto y en virtud de la disponibilidad de información, se optó por recurrir a la estimación *a partir de la extrapolación de los datos censales por indicadores vinculados al desarrollo de la actividad comercial*. Los resultados obtenidos fueron posteriormente ajustados para corregir el subregistro asociado a la información del Censo Nacional Económico 1994.

La variable escogida para la extrapolación de los datos censales en el período 1993/1998 fue la recaudación del Impuesto a los Ingresos Brutos, en tanto los resultados obtenidos por la aplicación de este criterio son consistentes con la evolución del producto del sector a nivel nacional, según datos del Sistema de Cuentas Nacionales 1993. Alternativamente, se realizaron estimaciones en base a la evolución del personal ocupado por el sector en el Gran Rosario (según datos de la EPH) y según la correspondiente al consumo de energía eléctrica de usuarios comerciales de la ciudad. Ambos criterios fueron desestimados por mostrar una tendencia contrapuesta a la de los datos nacionales.

La estimación a partir de los datos de la recaudación del Impuesto a los Ingresos Brutos incluyó las siguientes tareas:

- 1) Reagrupamiento de los datos correspondientes a la recaudación según el criterio de agrupación de actividades del CIIU Revisión 3, a partir del cual se logran clasificarlos en las tres grandes Divisiones que conforman el sector.
- 2) Construcción de un índice de evolución de la recaudación provincial a lo largo del período, tomando siempre como base el año 1993, para lo cual, teniendo en cuenta la participación del VA del comercio de Rosario y su Area en el VA del comercio de la Provincia de Santa Fe (según datos del CNE94), se adopta la hipótesis de que la recaudación de ingresos brutos de este sector para la ciudad presenta la misma evolución que la recaudación provincial.

- 3) Aplicación de la tasa de crecimiento de la recaudación al VBP del año 1993, obteniéndose el VBP del sector correspondiente al período 1994/1998, para Rosario y su región.
- 4) Estimación del Valor Agregado del sector, para lo cual se aplicó al VBP de cada año la relación VA/VBP de 1993, según datos del CNE94'. El referido coeficiente se construyó tanto para Rosario como para el Area distinguiéndose en todos los casos por división CIIU.
- 5) Por último, se procedió a corregir los datos censales por el problema del subregistro. Para ello se construyó un "coeficiente de expansión", definido como el cociente entre el Producto Bruto del sector según el Sistema de Cuentas Nacionales y el Valor Agregado del mismo según datos del CNE94. En ambos casos, la información corresponde al año 1993 y refiere al nivel nacional. La adopción de este coeficiente se justifica por las dificultades asociadas a la estimación directa del subregistro para el ámbito local.

Con la aplicación del coeficiente obtenido a los datos relativos al VA del sector para Rosario y/o Area, se corrige el problema de subregistro asociado a ellos. En tanto los datos locales se ajustan a partir del margen de subdeclaración correspondiente a los del orden nacional, se adopta la hipótesis de que el nivel del mismo para la Ciudad y su región es similar que el correspondiente a los datos del país.

El resultado de la estimación es el siguiente:

#### Estimación de la Evolución del PBComercial de Rosario

(VA Comercio Area s/CNE, en miles de \$ precios corrientes) \*Coef expansión y N° Indice base 1993=100.

	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
TOTAL	1.332.073	100	1.787.842	134,2	1487.084	111,6	1.680.690	126,1	1.865.882	140,1	1.928.327	144,8
DIVIS.50	293.759	100	411.985	140,2	282.864	96,3	337.480	114,9	392.416	133,6	458.119	155,9
DIVIS.51	528.737	100	693.828	131,2	590.728	111,7	690.435	130,6	788.151	149,1	819.035	154,9
DIVIS.52	485.773	100	654.422	134,7	567.369	116,8	613.036	126,2	653.333	134,5	641.943	132,1

#### Estimación de la Evolución del PBComercial del Area

(VA Comercio Area s/CNE, en miles de \$ precios corrientes) \*Coef expansión y N° Indice base 1993=100.

	1993		1994		1995		1996		1997		1998	
TOTAL	1.464.891	100	1.965.884	134,2	1.635.358	111,6	1.848.268	126,2	2.051.925	140,1	2.120.596	144,8
DIVIS.50	319.512	100	448.103	140,2	307.662	96,3	367.066	114,9	426.819	133,6	498.282	155,9
DIVIS.51	576.862	100	756.980	131,2	644.496	111,7	753.278	130,6	859.888	149,1	893.584	154,9
DIVIS.52	541.872	100	729.998	134,7	632.891	116,8	683.832	126,2	728.783	134,5	716.078	132,1

División 50: Comercio por mayor y por menor, mantenimiento y rep.vehículos automotores, motocicletas.

División 51: Comercio por mayor y en comisión, excepto automotores y motocicletas

División 52: Comercio al por menor (excepto automotores, motocicletas y comb.; rep.de efectos pers.y enseres domésticos)

Las cifras indican como la actividad se mostró sensible a la crisis pos-tequila, tal como se observa en la tabla para el año 1995, siendo la Div. 50 la más afectada en esa oportunidad. De allí en más se recupera el nivel de actividad anterior, sin embargo se acusan diferentes comportamientos por Div. al año 1998, siendo la actividad minorista la menos dinámica en tanto es la venta de automotores y combustibles la de mayor crecimiento.

Si bien el calculo del producto indica como ha sido la evolución de la actividad comercial en los últimos años y permite establecer comparaciones tanto con el nivel nacional como provincial, es necesario indagar en otras variables como cambios en la composición del sector y los modos de relación entre las empresas, para llegar a obtener un conocimiento más acabado del mismo.

### 3. RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS.

#### 3.1. Modificación de los vínculos entre las empresas.

La organización de los canales de comercialización con frecuencia observaba en nuestro medio - aún es así en muchos casos- una estructura tradicional, donde los distintos integrantes del mismo mantenían cierta **independencia** en la definición de su política comercial y donde cada parte establecía relaciones que mantenían relativa estabilidad en el tiempo.

Sin embargo - es en los últimos años donde se observa con mayor frecuencia- los vínculos dentro del canal derivan hacia la modalidad "**administrada**", donde una o varias empresas comienzan a actuar como líderes ejerciendo su capacidad de control sobre los demás componentes, valiéndose de este poder para sacar provecho de esa relación, llegando incluso a recompensar o penalizar a los demás integrantes. Esta clase ha sido crecientemente implementada en nuestro medio, en particular con la llegada de los grandes distribuidores, siendo en el sector de la comercialización de alimentos y otros artículos de consumo masivo donde se observa con mayor frecuencia esta nueva forma de organización de los cambios en la vinculación entre empresas.

Una tercera tipo de organización que puede adoptar un canal es aquella calificada como de relaciones **integradas**, donde el agrupamiento de quienes lo integran - que puede ser tanto de carácter horizontal como vertical- aproxima y complementa las partes, pudiendo incluso involucrar no sólo las funciones de abastecimiento y distribución física de productos (generando economías de escala para el conjunto), sino que además se buscan sumar otras funciones de apoyo como los servicios financieros, de asesoramiento o de logística de distribución. La integración eficaz de la cadena requiere, tanto interna como externamente (incluyendo a proveedores y a clientes) redefinir el manejo más allá de los límites de la fábrica o del almacén.

Desde esta óptica, son los sistemas y no las empresas individuales las que compiten entre sí; su integración a una red de vínculos y contactos estimula la cooperación y los acuerdos flexibles, lo que les permite competir no sólo con el resto de los integrantes del sector, sino con potenciales entrantes y también productos sustitutos. Es decir, la competitividad queda determinada por la naturaleza del canal y los actores que participan de ella.



La frontera tradicional entre el eslabón productivo y la distribución se tornan confusas por la tendencia a un nuevo tipo de industrialización basado en la "agregación del valor servicio" y en el concepto de "consumo integral" de un producto. Los agentes orientan sus estrategias a un mercado cada vez más eficiente y diversificado y dejan de ser elementos pasivos de la competencia entre productos y marcas de la industria, para ser activos hacedores de sus propias estrategias competitivas; a partir de conductas - tales como la selección y negociación con los proveedores y la prestación de servicios propios- se construye un nombre comercial con el que se siente identificado un determinado segmento de consumidores, a los que se tratará de transformar en clientes.

En las cadenas administradas por una gran empresa, la organización está marcada por esta última al proporcionar el liderazgo necesario para asegurar la cooperación y manejar el conflicto entre los miembros. La administración requiere seleccionar y motivar a los intermediarios individuales y evaluar su rendimiento con el paso del tiempo. Esta ventaja es precisamente la clave que diferencia las grandes bocas de distribución minorista al competir contra sus pares. (Casares R, J y Rebollo A, A, 1996)

La aparición de *nuevos agentes* de servicios especializados como los *prestadores de logística* ha permitido trabajar en la armonización de flujos físicos, financieros y monetarios, y el incremento de la "tensión" del flujo, eliminando stocks y mejorando la eficiencia de los medios de transporte. Ello ha llevado a formular políticas empresariales más flexibles (stocks mínimos y aprovisionamiento diario) en una más rápida adaptación a las variaciones de la demanda, lo cual modifica la importancia de la intermediación mayorista tradicional e integra sus funciones mediante la compra directa a proveedores.

Desde esta perspectiva, la evaluación de las alternativas de inversión se orienta hacia la consideración de "criterios económicos, de control y adaptación", existiendo un fuerte impulso desde principios de esta década a invertir en nuevas tecnologías informáticas favorecidas por el conjunto de innovaciones tecnológicas y de organización que las firmas desarrollan por estos años.

Este proceso en el país mantiene cierta similitud con lo ocurrido previamente en otros estados desarrollados donde la concentración de la oferta minorista de alimentos a manos de grandes empresas es ya un hecho tanto como sus efectos devastadores sobre los negocios tradicionales; sin embargo, en este caso, la diferencia radica en la fuerza e inmediatez con que los cambios se establecieron en el medio.

La volatilidad de la demanda y la creciente **competencia intraformato** en el sector comercial minorista aumentan la necesidad de desarrollar nuevas capacidades competitivas locales al pasarse de un esquema de demanda "push" a otro "pull". En el primer planteo, era el productor quien forzaba el ingreso de sus bienes al mercado basado en la experiencia y el conocimiento adquirido, en forma independiente de los patrones que demanda el consumidor; en el planteo "pull", se responde a la demanda real del consumidor, logrando al mismo tiempo la reducción de los costos de operación.

### 3.2. Estrategias empresariales.

La composición del comercio minorista ha cambiado rápidamente en los últimos años siendo la venta de alimentos junto a otros consumos frecuentes -como art. de limpieza, ba-

zar y otros- las ramas del sector en las que se verifica la implementación de estrategias de adaptación y donde los cambios se ponen claramente en evidencia.

La irrupción de las grandes superficies de comercialización junto a la aparición de nuevas modalidades de venta (por autoselección y más recientemente, del comercio electrónico) plantean un fuerte desafío a los negocios tradicionales donde las conductas - en gran parte- mantienen rigideces que le impiden reaccionar frente a los mismos.

El desarrollo de las *capacidades competitivas* depende de las interrelaciones y secuencias de producción y comercialización que se construyen a lo largo de la *cadena de abastecimiento y distribución*, y son los participantes, la naturaleza de las relaciones y los flujos que se configuran los que definen el grado de competitividad y la eficacia en la integración. Es la "*cadena de valor*" y no la actuación individual de una firma, lo que le confiere una característica diferencial a los grandes referentes del sector respecto al resto.

Es posible hablar de distintos tipos de **estrategias que siguen las empresas**<sup>6</sup> y clasificar las mismas, según criterios, en función de las conductas que comprometen a la firma. Se puede hablar de:

1. **Estrategias corporativas** como aquellas que hacen a la consideración del ambiente competitivo, a su alcance geográfico así como a los factores que determinan su formulación (poder de mercado, costos de producción, eficiencia y obtención de ventajas pecuniarias, entre otros). En este caso importa para su definición detenerse en procesos de localización y desplazamiento, atendiendo a la competencia inter-intraformato y a la posición adoptada considerando su situación actual en el mercado.

2. **Estrategias de negocio** son las que determinan la performance del negocio, teniendo que ver con el manejo de los recursos, los conocimientos y habilidades de la firma. En este contexto determinan el posicionamiento de cada firma según su política comercial, la relación con sus proveedores y las modalidades de abastecimiento. En la actualidad, la imposición de un margen de comercialización ha cedido su rol protagónico en favor de la velocidad de rotación del capital y la obtención de ganancias y financiamiento de las inversiones.

3. Finalmente, las **Estrategias funcionales** buscan la coordinación eficiente de las actividades o funciones dentro de la cadena de valor para el logro de ventajas, quedando incluidas en ello las formas y modalidades de vinculación en el conjunto. Los agentes comerciales participan en diferente grado y modalidad en la formación de un canal comercial. Las firmas se pueden plantear dos enfoques alternativos para establecer su modalidad de coordinación funcional dentro del sector:

a. Buscar en forma independiente la *confrontación competitiva* como modo de producir

---

<sup>6</sup> Si bien la implementación de estrategias en las pymes no siempre (y generalmente es así) presenta un perfil claro y explícito que permite la identificación y clasificación, es posible hablar de la existencia de **conductas estratégicas** a través de reunir actuaciones y decisiones parciales mediante las cuales las pequeñas firmas van definiendo un perfil de actuación a futuro

la selectividad de las decisiones o bien, la desaparición de las firmas que no producen de acuerdo a las reglas del mercado. Este es el caso del empresario que ofrece lo mejor de sí tratando de mantener los mecanismos de control que le permitan mantener la toma de decisiones, sin embargo, puede no alcanzar la escala necesaria para llegar a observar una conducta eficiente, siendo común en muchos casos la duplicación de los esfuerzos por alcanzarlos, perdiendo posibilidades en cuanto a nivel de información, esfuerzos de contratación y monitoreo, etc. La organización del canal se califica como "**Convencional o Independiente**" al no existir otra relación que los términos acordados para cada operación en particular, siendo ésta la posición que corresponde a gran parte de los negocios tradicionales que mantienen una organización cerrada donde las decisiones se dan en un marco de individualidad y por lo general, como respuesta frente a hechos consumados (conducta defensiva).

- b. En oposición al enfoque anterior, están quienes proponen la colaboración cooperativa para coordinar la búsqueda de sinergias y el reparto de beneficios conjuntos. Más allá de quien mantenga el liderazgo de las relaciones - este puede ser el productor o el distribuidor por relaciones de tamaño y poder económico- los beneficios son para ambas partes y no van en desmedro de la capacidad competitiva de las compañías como condición necesaria. Se habla entonces de **canales organizados**, cuando a partir de la necesidad de disminuir el riesgo de la distribución de los bienes y bajar los costos de producción de los servicios, se establece algún tipo de vínculos para la realización compartida de las funciones de distribución.

En la actualidad y dentro de la comercialización minorista, se verifica una tendencia creciente hacia esquemas interdependientes en los cuales la integración de los canales puede adoptar diferentes modalidades. Es fundamental para interpretar el proceso reconocer el grado y tipo de relación que se establece entre los agentes así como el objetivo que persiguen sus organizadores, siendo frecuente las alianzas estratégicas o las redes de colaboración.

Las *alianzas estratégicas* se plantean entre empresas que, frente a un cambio en las condiciones competitivas, carecen de ciertos recursos o capacidades para sobreponerse al mismo (recursos, logística, investigación y desarrollo, etc). Una alianza es un fenómeno organizativo y también un medio para mejorar la posición competitiva de una empresa a través de acuerdos para compartir recursos, capacidades o actividades con el propósito del mutuo aprendizaje<sup>7</sup>.

Pueden diferenciarse las alianzas que incluyen acuerdos de capital de aquellas cuyos pactos se refieren sólo a compartir ciertas actividades. Entre ellas se pueden distinguir las **participaciones recíprocas de capital** (que no suponen la creación de una nueva empresa sino sólo la participación de una de ellas en el capital de la otra); las **fusiones** de empresas (donde se crea una nueva sociedad); las **alianzas de riesgo**, que en general se basan en un "joint- venture" o una nueva empresa independiente creada y las **alianzas com-**

---

<sup>7</sup> Se basan en inversiones significativas, irreversibles y conjuntamente dirigidas, dada la imposibilidad de realizar los objetivos independientemente o de hacerlo en un plazo de tiempo mucho mayor. En un contexto de rápidos cambios económicos y empresariales, la celeridad de respuesta ante los sucesivos retos que aparecen es muy importante y las alianzas la facilitan.

**plementarias**, donde firmas con diferentes posiciones en la cadena de valor toman ventaja de sus capacidades complementarias a través de la coordinación de actividades.

Estas últimas incluyen **acuerdos** de mera transferencia de tecnología (vía licencias) para compartir una capacidad excedentaria de producción y, las **redes comerciales**, que dentro de un laberinto de relaciones más o menos formales permiten establecer vínculos sobre la base de conformar una estructura que permite salvar conflictos de coordinación frecuentes en otras organizaciones y obtener la ventaja de operar en una escala mayor.

Se puede hablar entonces, básicamente, de dos tipos de integración entre las empresas:

1. La integración de carácter vertical donde se da una fuerte interrelación entre los integrantes que actúan dentro de un canal unificado, combinando diferentes sectores o funciones en el mismo. Quien lidere el canal, sea el productor, el mayorista o el minorista, tiene por ventaja el manejo de los conflictos, más allá de lograr ahorros por la escala, controlar el poder de negociación y la eliminación de servicios repetidos.

La generación de valor en la producción de mercancía sólo se realiza cuando ésta es puesta en el mercado. La ganancia se reparte entre el productor y el que coloca la mercancía en el mercado: el distribuidor. Así, de alguna forma, el productor desea "descender por la circulación hacia la distribución" para controlar la valorización y el distribuidor "sube por la circulación hacia el productor" para controlar su participación en la valorización.

Los sistemas comerciales organizados verticalmente pretenden alcanzar un mayor poder de mercado y/o mayor poder de negociación. Esta modalidad de integración persigue distintos objetivos: reducir el grado de incertidumbre en la operación, alcanzar una mejor orientación de las inversiones, lograr economías de escala y de alcance a la vez que generar "barreras a la entrada" para controlar el ingreso de potenciales competidores al sector (C.Ripoll y R.Arevalo, 1996).

El canal puede adoptar distintas modalidades de organización:

- a) Corporativos, caso extremo donde la propiedad de los establecimientos es de una empresa o unidad de decisión. Este es el caso de la *Cadena con sucursales*, estructura típica de las grandes empresas de distribución y también *las Cooperativas de consumo*, muy reducidas en número en los últimos años.
- b) Administrados, el canal está controlado por una o pocas empresas con poder, que actúan como líderes del mismo, y
- c) Contractuales, que involucran la asociación de empresas legalmente independientes para la realización de determinadas tareas en conjunto. Se ubican aquí las *Cooperativas de Detallistas* que integra las funciones mayorista- minorista acortando el canal de distribución, las *Cadenas Voluntarias*, en torno al grupo de mayoristas y la *Cadena Franquiciada*, la más reciente en cuanto a forma de organización, donde los vínculos contractuales se fortalecen, generando establecimientos de relativa "homogeneidad".

2. La integración horizontal da lugar a organizaciones que agrupan distribuidores de un mismo nivel comercial, lo cual no supone acortamiento del canal de distribución ni integración de funciones. Las acciones realizadas por las firmas se dirigen a tratar de suplir deficiencias de capital, capacidad de servicios o recursos limitados entre ellas (información, poder de negociación, etc).

Estas agrupaciones se orientan hacia escalones anteriores de la comercialización, tratando de conseguir un mayor poder de negociación con los proveedores, optimizar la distribución física y la gestión de empresas asociadas, las que mantienen por lo general su identidad comercial.<sup>8</sup> Entre las modalidades que adoptan con frecuencia estas estructuras están los *Grupos de compra minorista* y las *Centrales de compra*. Ambas modalidades intentan actuar en la selección de proveedores y negocian con ellos las condiciones de compra y entrega de productos.

Los cambios dentro del canal de comercialización pueden ser estudiados en los distintos segmentos que lo integran y a través de reconocer las relaciones entre las empresas que lo componen así como también es fundamental reconocer las estrategias que éstas implementan con miras a cambiar su posición actual.

Dentro de los distintos ejes de análisis posibles de ser planteados para estudiar los cambios en el canal, se optó en este caso por trabajar en la identificación:

- 1- Las pymes comerciales frente a las grandes cadenas del sector. En este caso y dentro del segmento comercializador se analizan las estrategias funcionales implementadas como forma de oponerse a la concentración, siendo varios los casos por mencionar en el Area de Rosario.
- 2- Las pymes productoras de alimentos y los cambios en las relaciones de aprovisionamiento frente a los grandes superficies minoristas. Aquí el interés está puesto en la articulación del segmento productor con la distribución, relaciones que se han modificado a partir de estar trabajando dentro de canales integrados bajo la modalidad administrada. Las estrategias seguidas por las empresas en este caso parecen ser diferentes.

Previo a trabajar sobre cada uno de ellos, es importante evaluar y medir los cambios en la comercialización de alimentos en el caso de Rosario, donde el fenómeno concentrador parece atravesar una etapa de consolidación en el medio.

#### **4. EL PROCESO DE CONCENTRACIÓN EN EL SECTOR.**

---

<sup>8</sup> Una forma especial de asociación funcional sería la "asociación espacial" integrada por comerciantes que comparten un mismo entorno comercial o centro de compras con el objetivo de mejorar la atracción del conjunto.

Con la incorporación al país de las grandes bocas de expendio –hipermercados- se inicia un proceso de reestructuración en la actividad comercial minorista que afecta en forma notable al negocio de formato tradicional.

La competencia interformato entre grandes superficies y las pymes comerciales, conduce a la desaparición de muchas firmas de menor tamaño o bien la disminución en sus ventas que afecta los niveles de rentabilidad de los mismos. Debe tenerse en cuenta que, dentro del colectivo de pymes comerciales se encuentran gran cantidad de locales en los que se verifican prácticas de subsistencia más que una actividad empresarial cuyo objetivo es la maximización de beneficios y, en muchos casos se trata de negocios tradicionales, básicamente empresas de familia, que mantienen las mismas prácticas de comercialización desde hace varias décadas.<sup>9</sup>

Si bien con frecuencia se generaliza sobre la idea de que las grandes superficies afectan o impulsan en forma directa al cierre de los pequeños locales tradicionales, no debe hacerse extensiva esta apreciación al conjunto, sino verificar en la realidad las distintas respuestas que se obtienen frente al fenómeno en un medio determinado.

La desaparición de locales comerciales es un fenómeno que se venía produciendo desde la década del ochenta y el Censo Nacional Económico del año 94 la registra, por primera vez con una caída en el número de locales comerciales respecto al Censo anterior; también refleja la estructura de sector, atomizada y sobreexpandida, realidad que se visualiza al comparar cantidad de comercios por habitante a nivel internacional y tamaño medio de las unidades.

El proceso de reestructuración del comercio minorista se intensifica en la década del noventa, particularmente desde el Plan de Convertibilidad en más, cuando la estabilidad monetaria y el ingreso de inversiones extranjeras da lugar a un proceso de reconversión similar al ocurrido en otros sectores de la economía argentina, aunque demorado en el tiempo por su característica de "no transable".

Tomando como referencia el consumo agregado en el país, la creciente participación que tienen las grandes cadenas en el mercado, proviene en gran parte de un "desvío de comercio"<sup>10</sup> y no de incrementos en el consumo de los hogares. Analizando los cambios dados en la distribución alimentaria en distintos países, vemos que en todos ellos el comercio tradicional ha perdido participación hasta estancarse en valores inferiores al 15% - tanto en países con regulación en el tema (Francia) como en aquellos sin leyes específicas (EEUU); en Argentina, donde el proceso de concentración parece no haber concluido, los comercios tradicionales mantienen su participación en un 25%. (D.Artana y M.Panadeiros, 1998)

---

<sup>9</sup> Su composición familiar, que continúa en el negocio frente a las escasas alternativas laborales, es una de las causas que pueden explicar el número de comercios tradicionales que persisten en el sector. Ellos continúan operando como negocios de proximidad con ventajas como la distancia, ahorro de tiempo e incluso el financiamiento para el consumidor de bajos ingresos.

<sup>10</sup> En este caso se habla de "desvío de comercio" cuando las ventas que antes se realizaban en un tipo de formato, ahora se realizan en otro.

La estructura del comercio minorista en el país pasó dos etapas claramente diferenciadas: (Naclerio, A. y Zabala Suárez, J, 1999).

- 1- La participación en las ventas de los autoservicios creció en forma gradual desde los años 70 hasta principios de los 80, fecha en que se acelera el proceso con la incorporación de cadenas internacionales.
- 2- En los primeros años de la década del 90 el crecimiento se acentúa aún más en favor de las medianas y grandes superficies de venta, no siendo en este caso únicamente la autoselección la que explica este comportamiento, sino una multiplicidad de factores adicionales como precios, diversidad de productos, hábitos de compra y otros factores que siguen afectando al comercio tradicional.

El punto de partida para evaluar los posibles efectos sobre los pequeños comercios minoristas, ha sido la información proveniente del CNE/94 a través de las variables "número de locales", "ventas de mercaderías" y "puestos de trabajo ocupado" desagregadas para Rosario. Según los datos censales, el comercio minorista de alimentos de la Ciudad estaba conformado por 5.324 locales, ocupando unos 10.345 puestos de trabajo y las ventas de mercaderías ascendían a \$ 598.393.000 (expresado en valores corrientes de 1993), lo que representaba el 41% de las ventas totales minoristas.

La comercialización de Alimentos y Bebidas puede ser desagregada en dos grupos diferentes: la Div. 521-Venta en locales no especializados que incluye a los grandes super/hipermercados y polirubros y, la Div. 522-Ventas de alimentos, bebidas y tabaco, que agrupa a pequeños autoservicios y negocios tradicionales del sector.

### COMERCIO MINORISTA DE ALIMENTOS EN ROSARIO

#### Indicadores de Tamaño Relativo (Información a 1993 s/ CNE/94)

	PO/LOC	VTAS*/PO	VTAS*/LOC	VAB*/PO	VAB*/LOC
1- SUPERMERCADOS - DIV-521	40,34	142,23	5.012,00	15,84	638,88
2- PEQ.COMERCIOS - DIV. 522	1,45	34,36	49,95	6,85	9,96
COMERCIO DE ALIMENTOS	1,94	57,84	112,39	9,20	17,88
COMERCIO MINORISTA	1,94	62,50	121,63	11,63	22,62

Fuente: Elaboración propia en base a IPEC - Informe especial N° 281 - datos definitivos del CNE/94

Nota: las variables monetarias están expresadas en miles de pesos corrientes.

Los pequeños comercios son los más numerosos respecto del número de locales y puestos de trabajo ocupados, no así en las ventas de mercaderías y valor agregado bruto. Los supermercados alcanzaban a 67 locales con 2.703 puestos laborales que concentraban el 56% de las ventas alimenticias, en tanto que los pequeños negocios ascendían a 5.257 locales con 7.642 puestos de trabajo. Es dable observar que ya en oportunidad del relevamiento censal se insinúa una concentración en el sector que, en años posteriores, se consolida con el arribo de las grandes cadenas nacionales e internacionales.

Los Indicadores de Tamaño Relativo del cuadro anterior, ponen en evidencia realidades totalmente disímiles entre formatos. La Div. 521- Supermercados supera claramente a la Div.522- Pequeños comercios en cuanto a valores de venta, tanto por local como por puesto de trabajo ocupado y, lo mismo puede decirse respecto del valor agregado bruto. Debe mencionarse también que en el formato autoselección, el 97% de los puestos de trabajo corresponden a personal asalariado mientras que en los pequeños este valor ronda el 9%.

Basados en los datos analizados es posible afirmar que una gran parte de los negocios tradicionales dedicados a la venta de alimentos y bebidas son pequeños locales con baja ocupación de mano de obra formal - atendidos en una buena proporción por un núcleo familiar- con productividad y rentabilidad escasas, siendo habitualmente "refugio" de estrategias de subsistencias más que comercios con estructura formal.

El proceso de concentración en el sector se produce después del relevamiento censal. Para analizar ese proceso pueden observarse los datos de la Encuesta de Supermercados que realiza el INDEC desde 1996 (a nivel nacional), donde crecen las ventas a manos de las cadenas grandes y disminuyen las realizadas por las medianas<sup>11</sup>. Durante el período Enero/96 - Enero/00 las ventas totales aumentan un 13,23% y la superficie de ventas lo hace en un 76%. Las grandes cadenas disminuyen sus ventas por m<sup>2</sup> en mayor proporción que las medianas, consecuencia de la política de expansión por ocupar lugares en el mercado sumando aperturas de nuevas bocas.

### VENTAS DE CADENAS COMERCIALES

Año	Ventas (valores corrientes en miles)			Ventas por m <sup>2</sup>		
	Total	Grandes	Medianas	Total	Grandes	Medianas
1996	12.609.618	10.339.372	2.270.246	995	1.146	622
1997	14.504.490	11.130.310	2.247.131	890	1.000	579
1998	14.579.220	12.309.872	2.269.348	801	874	553
1999	14.277.824	12.084.493	2.193.331	701	757	497
Año	Evolución de las ventas Base 1996 = 100			Evolución de las ventas x m <sup>2</sup> Base 1996= 100		
	Total	Grandes	Medianas	Total	Grandes	Medianas
1996	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1997	115,03	107,65	98,98	89,44	87,26	93,09
1998	115,62	119,06	99,96	80,50	87,40	88,90
1999	113,23	116,88	96,61	70,45	66,05	79,90

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta de Supermercados - INDEC

<sup>11</sup> La Encuesta considera Cadenas Grandes a las que facturan más de \$ 20 millones al mes. Las cadenas medianas son las que facturan hasta dicho valor. INDEC Información de Prensa. Buenos Aires, Setiembre 1997.



Puede verse en el cuadro anterior, que las ventas realizadas por los grandes hipermercados aumentan un 16% con relación al año de inicio de la Encuesta, mientras que los supermercados medianos pierden casi un 4% en el mismo período. En relación a las ventas por metro cuadrado, las cadenas grandes disminuyen casi un 34% en tanto, las medianas, caen en un 20%.

A partir del año 1998, fecha en que se incorporan a la muestra las cadenas con casa central en el interior del país, la Encuesta permite conocer los datos para la Prov. de Santa Fe<sup>12</sup> y establecer comparaciones con el nivel nacional.

### EVOLUCION DE VENTAS NACIONALES Y PROVINCIALES

	Ventas Totales (miles de pesos)		Superficie de Ventas (promedio anual de m <sup>2</sup> )		Ventas por m <sup>2</sup>	
	Nacional	Pcia.Santa Fe	Nacional	Pcia.Santa Fe	Nacional	Pcia.Santa Fe
1996	12.609.618	-	1.105.446	-	995	-
1997	14.504.490	494.964	1.249.041	70.856	890	581
1998	14.579.220	564.766	1.515.849	83.867	801	562
1999	14.277.824	528.341	1.702.041	94.986	701	503
	Ventas (Base 1997 = 100)		Superficie de ventas (Base 1997 = 100)		Ventas por m <sup>2</sup> (Base 1997 = 100)	
	Nacional	Pcia.Santa Fe	Nacional	Pcia.Santa Fe	Nacional	Pcia.Santa Fe
1996	86,94	-	88,50	-	111,80	-
1997	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
1998	100,52	114,10	121,36	118,36	90,00	96,73
1999	98,44	106,74	136,27	134,05	78,76	86,72

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta de Supermercados - INDEC

Se puede ver que en Santa Fe las ventas aumentan en mayor proporción que a nivel nacional, los nuevos locales incorporados crecen en valores similares al nacional en cambio las ventas por m<sup>2</sup> caen en menor proporción que en el país. Todo ello es indicativo que el proceso de instalación de las grandes superficies comerciales en la Región está en pleno desarrollo y con seguridad ha de continuar expandiéndose en los próximos tiempos.

<sup>12</sup> El nivel de cobertura es de 49,6% estimado para agosto de 1999 y está determinado en función de los m<sup>2</sup> de superficie de ventas posibles de ser incluidos en la Provincia de Santa Fe.

Las cifras desagregadas en base a la Encuesta por Boca (realizada en el mes de Mayo de 1999), le otorgan a Rosario una representatividad del 80,9 % en relación al total de ventas de la Provincia de Santa Fe (corresponden a 34 bocas sobre un total de 43). Es de hacer notar que a partir de la información que se dispone en forma mensual para la Provincia y conociendo la importancia relativa que corresponde a Rosario en el total de Santa Fe, es posible seguir (como aproximación) la evolución de la actividad de las cadenas en la Ciudad a partir de los datos suministrados en forma mensual por la Encuesta a nivel provincial.

#### IMPORTANCIA DE LAS CADENAS DE ROSARIO EN EL PAIS

	Nacional	Santa Fe	Rosario
Número de Bocas	956	43	34
Superficie en m <sup>2</sup>	1.688.515	93.046	67.619
Superficie por boca en m <sup>2</sup>	1.766	2.164	1.989
Ventas en miles de pesos	1.166.933	47.192	38.380
Vtas. por m <sup>2</sup> en miles	691	1.097	568

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Enc.de Supermercados - Rele.anual Mayo/99 -INDEC

Este cuadro pone de manifiesto la participación de Rosario en la comercialización a través cadenas, donde representa el 81,3% de las ventas y el 72,7% de la superficie relevada; en tanto en el total del país, la Ciudad participa con el 3,5% de las bocas, el 3,3% en las ventas y el 4% de la superficies comerciales.

Específicamente, en la ciudad de Rosario, la evolución de las ventas en la etapa pos-censal puede ser aproximada a través de la recaudación del DREI - Derecho de Registro e Inspección de la Municipalidad de Rosario, gravamen que se aplica sobre el monto de las ventas del comercio y la industria. Se considera que es ésta una variable adecuada para evaluar la participación en el mercado de los distintos tipos de negocios.

Si bien la información presenta algunas falencias<sup>13</sup> tales como subdeclaración, falta de actualización sobre aperturas y cierres, etc, ella permite desagregar básicamente los siguientes rubros: Almacenes y otros comercios tradicionales (aquellos que vendan las mismas referencias de un autoservicio), Autoservicios y pequeños supermercados y Grandes supermercados.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Los criterios utilizados en la actualización de los registros municipales se deberían cambiar de modo de llevar una información sobre altas y bajas actualizadas para reflejar la realidad del sector. Esta tarea, además, debería ser coordinada con otras dependencias provinciales y nacionales, recurriendo a la clasificación de los datos de acuerdo a la CIIU Rev. 3 utilizada en el CNE/94, de modo de tener la posibilidad de trabajar con cifras compatibles con otras fuentes de información.

<sup>14</sup> En Almacenes tradicionales y otros Comercios se incluyen los rubros 62110202-Almacenes de comestibles, 6210702-Verdulerías y fruterías, 62110302-Granjas, 62105602-Fiambrierías, 62101302-Carnicerías y 62102102-Pollerías; en Autoservicios el rubro 62111102 y Supermercados el rubro 62111002, según la codificación del Derecho de Registro e Inspección de la Municipalidad de Rosario.

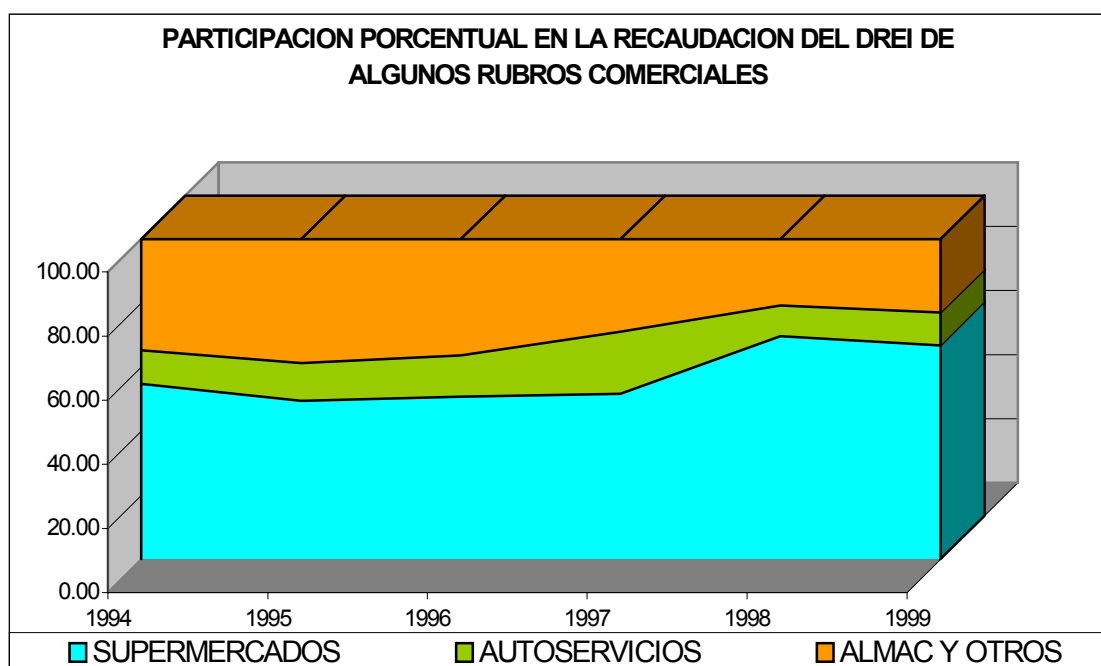
Los datos consignados en el siguiente cuadro (los que son parte de una elaboración especial por parte de la Secretaría de Hacienda del Municipio, solicitados a los fines de este estudio) permiten analizar la evolución de las ventas desagregadas por formato para el período 1994-1999. Sobre el particular, es importante aclarar que en la variación de los montos de ventas no tiene incidencia la variable N° de locales, que se mantiene relativamente estable a lo largo de la serie (siendo por ej. en 1998, 96 Supermercados, 163 Autoservicios y 3206 Almacenes tradicionales y otros).

#### ANALISIS DE RECAUDACION DE DREI POR RUBRO EN EL PERÍODO 1994-1999

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>EVOLUCION DE LA RECAUDACION - BASE 1994 = 100</b>						
SUPERMERCADOS	100	87.28	104.71	143.57	257.95	219.57
AUTOSERVICIOS	100	111.44	141.47	288.63	190.71	178.00
ALMAC. Y OTROS	100	107.62	117.77	126.95	121.11	118.86
<b>TASAS DE VARIACIONES ANUALES DE LA RECAUDACION</b>						
SUPERMERCADOS	0	- 12.72	+ 19.97	+ 37.11	+ 79.67	- 14.88
AUTOSERVICIOS	0	+ 11.44	+ 26.94	+ 104.03	- 33.93	- 6.66
ALMAC. Y OTROS	0	+ 7.62	+ 9.44	+ 7.79	- 4.60	- 1.86
<b>PARTICIPACION PORCENTUAL EN LA RECAUDACION POR TIPO DE COMERCIO</b>						
SUPERMERCADOS	54.95	49.52	50.90	51.67	69.67	66.93
AUTOSERVICIOS	10.27	11.82	12.85	19.41	9.62	10.14
ALMAC. Y OTROS	34.79	38.66	36.25	28.92	20.71	22.94
	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de Rosario - Secretaría de Hacienda

Nota: En el total de la recaudación sólo se considera la suma de los rubros detallados en Nota N°14.



Estos datos son significativos y dan cuenta de la importancia que adquiere el grupo de supermercados en Rosario, donde su participación en la recaudación aumenta año a año, tanto en valores absolutos como relativos. El año 1998 aparece como el de consolidación del fenómeno hipermercadista.<sup>15</sup>

A partir de año 1998 se acentúa aún más el arribo de cadenas nacionales e internacionales. Entre otros, Supermercados Norte compra tres bocas de firmas locales, construye otra nueva e inicia una agresiva política de ventas, situación que afecta especialmente a los autoservicios medianos y los supermercados locales. Este proceso aún continúa en la actualidad habiéndose incorporado durante 1999 la firma Coto con un local, ampliándose este año con 3 bocas nuevas. También el Grupo Casino - bajo la firma Libertad- instala un hipermercado y está en proceso de construcción un centro comercial de la firma Jumbo.

El grupo de Autoservicios (que incluye la mayoría de los pequeños supermercados locales) crece hasta el año '97 y luego comienza a caer en forma considerable, llegando a tener en el último año el mismo porcentaje de participación que al inicio del período; por su parte, los pequeños comercios tradicionales pierden en forma permanente porciones de mercado.<sup>16</sup>

A modo de conclusión y basados en los datos hasta aquí analizados, para la Ciudad de Rosario se puede decir que se verifica una tendencia que indica la existencia (al igual que en el resto del país) de un desvío de comercio, que va desde los almacenes tradicionales y los autoservicios en favor del sector supermercadista, especialmente de las cadenas de origen nacional e internacional, lo que conduce a explicar el alto índice de cierres y quiebras de autoservicios y supermercados locales (en especial de estos últimos) que prácticamente han desaparecido de la Ciudad.<sup>17</sup>

## **5. LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS EN EL CASO DE ROSARIO.**

### **5.1. Relaciones entre empresas comerciales**

Han sido numerosos los pequeños y medianos comercios minoristas de Rosario que han debido replantear sus estrategias frente a la agresiva política de expansión que imponen las grandes distribuciones en el plano nacional y local. En el término de los últimos cinco años se registran una serie de "respuestas" por parte de las empresas ante la crisis, que es importante relevar y evaluar como alternativas frente a la celeridad que demuestra tener el proceso de concentración.

---

<sup>15</sup> Las cifras reflejan una importante caída durante el año 1999 (la que puede ser atribuida a la recesión económica), cercana al 15% en el caso de los supermercados y de menor magnitud en los otros formatos. Según datos extraoficiales, la recaudación cae aún más en el corriente año.

<sup>16</sup> Una posible explicación de la mayor caída en las ventas de los grandes supermercados durante el recesivo año 1999, puede ser la alta participación de los rubros textiles, ferretería y electrodomésticos en su mix de ventas, en tanto la inelasticidad de la demanda de alimentos sostendría las ventas de los pequeños comercios.

<sup>17</sup> En los últimos dos años han desaparecido importantes cadenas de supermercados de capital local, quedando sólo Supermercados La Gallega - con 13 bocas- como único caso de excepción y, en menor medida, la cadena Tigre con su nuevo formato Tigre Económico.

Analizando las llamadas estrategias funcionales, existen intentos que, orientados desde un enfoque independiente, tratan de construir una opción individual como es el caso de algunos mayoristas del sector (Micropack, Azul) que logran instalar sus propias bocas de comercialización minoristas. También se han constituido pequeñas cadenas locales, producto del avance de algunas industrias que, de esta forma, llegan directamente al consumidor final a través de sus propias bocas de distribución (Pedrín, Nuria, Esther, etc).

Desde el enfoque interdependiente y a través de generar nuevos vínculos entre las pequeñas empresas comerciales, se vienen desarrollando en Rosario una serie de agrupaciones de comerciantes que adoptan distintas modalidades de asociación. Entre ellas están los casos de las "redes de pequeños minoristas" como **Cadena del Centro** y la **Agrupación Arco Iris**, hoy ejemplos de integración horizontal que estarían mutando hacia estructuras más integrales con cierto grado de integración vertical del canal. Además, están los casos de las "cadenas minoristas" patrocinadas por agentes mayoristas, recientemente impulsada por la empresa **Rosental** (ejemplo de integración vertical); o las pequeñas agrupaciones de supermercados locales y autoservicios en el caso del grupo "**Rosario Compras**" y la marca "**Unico**" (integración horizontal).

**1- Cadena del Centro** es un emprendimiento que aglutina almacenes y autoservicios en una importante red de negocios para realizar acciones comerciales conjuntas, marketing directo, promociones y publicidad bajo una identidad unificada. A través de estas "acciones conjuntas" se busca obtener un mayor poder de negociación y reducir el efecto de dispersión que deja a los pequeños y medianos comercios fuera de la competencia.

El Centro Unión de Almaceneros, Autoservicios y Comerciantes Detallistas de Rosario es la Sede Institucional y en ella se puede enmarcar el origen de la cadena; los asociados en la Región alcanzan a 300 y es condición necesaria para el ingreso ser socio de la Institución. (Los comercios afiliados son de dimensiones reducidas -entre 18 y 380 m<sup>2</sup>- tanto de formato tradicional, autoservicios o minimercados). Como experiencia y como "sello" de identificación Cadena del Centro se ha difundido a otros importantes centros urbanos del país, estando hoy constituida por casi 700 minoristas de las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires, Entre Ríos, La Pampa, Mendoza y La Rioja.

Si bien parece haber un fin inmediato como es el desarrollar operaciones conjuntas e implementar estrategias que tiendan a una mayor homogeneidad de precios, de marcas (el ejemplo más claro son las marcas propias con el nombre de la Cadena) y de imagen, se reconoce una "*filosofía*" que anima la agrupación, la que se afirma en la instalación de principios solidarios entre sus miembros y de cierta combatividad en las acciones frente al modelo de concentración operante.

Su "core business" es el aprovechamiento de economías de escala a partir de la compra de mercaderías que se realiza tanto en forma directa como indirecta. La agrupación realiza, además, cursos de capacitación para sus asociados respecto a la disposición y rotación de productos, controles bromatológicos, entre otros y, dirige sus esfuerzos a tratar de construir una imagen común a todos sus asociados.

La estrategia comercial de Cadena del Centro se apoya en cuatro lineamientos:

- Operar a través de un mayorista que actúa como operador comercial y ofrecer descuentos especiales y promociones de determinados productos;
- Introducir marcas propias en determinados bienes (yerba, pastas frescas y helados entre otros), sumando al emprendimiento algunos productores industriales de la zona.
- Constituirse en una cooperativa de Provisión (ya está operando *Cadena de Centro Cooperativa*) a través de la cual se adquieren productos perecederos tales como fiambres, lácteos, etc – pueden participar de la misma los socios de la Cadena quienes deben integrar una única cuota inicial;
- *Cadena del Centro Créditos*, es un emprendimiento reciente cuyo objetivo es otorgar asistencia crediticia a los pequeños comerciantes para mejorar y ampliar el capital de trabajo, habiendo entrado en funcionamiento este año con fondos de FONCAP a través de un proyecto aceptado por la entidad. (A la fecha se han otorgado unos 80 créditos en montos de hasta \$ 3.000 con un plazo de devolución entre 15 y 180 días y a una tasa de alrededor del 3% mensual). El objetivo -aún no logrado- es que estas dos últimas líneas funcionen en forma integrada, es decir que quien recibe el crédito pueda comprar en forma directa y a precios de contado en la Cooperativa de Provisión.

2- Un segundo caso de asociación es aquel constituido a partir de un grupo de supermercados menores y autoservicios bajo el nombre de **Agrupación Arco Iris Cooperativa de Consumo, Vivienda y Crédito Limitada**<sup>18</sup>. Esta entidad está conformada por 42 titulares de supermercados, 12 de la ciudad de Rosario, y el resto de distintos departamentos del sur de la provincia de Santa Fe, de las ciudades de General Rojo, Chacabuco y Pergamino en la provincia de Buenos Aires, y de Marcos Juárez y General Roca de la provincia de Córdoba.

Esta agrupación como organización está abierta a la incorporación de nuevos miembros; sin embargo, cada empresa que pretenda integrarse debe ser "aceptada" y para ello contar con avales y garantías referidos a sus antecedentes comerciales, antigüedad y capacidad del negocio, condiciones éstas no siempre sencillas de reunir.<sup>19</sup> La empresa está organizada hoy en sus tres secciones (administración, depósito y expedición), contando con más de 40 puntos de venta, 176 cajas registradoras, 45 vehículos afectados a logística y distribución, disponiendo de dos depósitos con una importante capacidad de bodega para productos refrigerados.

Dentro de la organización cada empresa opera comercialmente en forma independiente, a través de la figura de "compra por mandato". Ellas realizan sus pedidos puntuales, que luego son derivados a los proveedores, a través de cronogramas de compras con precios de lista receptionados en el depósito conjunto. Esta operatoria apunta principalmente a bajar

---

<sup>18</sup> La iniciativa fue de algunos supermercadistas cordobeses y rosarinos quienes en 1994 contrataron al actual gerente de la empresa, quien reunía experiencia en este tipo de organización, para realizar la administración conjunta del grupo de compras que conformaron.

<sup>19</sup> Cada negocio debe poseer un movimiento comercial mayor a los \$100.000, no presentar problemas financieros, y estar ubicado a 15 cuadras de distancia de cualquier otro socio si su local está en Rosario, o ser único representante si su negocio está en una localidad pequeña.

costos y ahorrar fletes<sup>20</sup>; también a mejorar paulatinamente la calidad de los productos y ampliar la variedad y composición del surtido, esto último acotado por problemas de espacio y de administración de inventarios.

En el último año han desarrollado marcas propias y un marketing mucho más agresivo, tratando de ampliarse como red en cuanto a los alcances originales del emprendimiento. La construcción de una imagen propia es, también en este caso, una tarea que se identifica como fundamental.

Coexisten distintos tipos de negocios y la localización de los mismos en diferentes regiones, hacen que las ventajas para cada miembro no sean iguales. Esta heterogeneidad lleva a la necesidad de mayor coordinación; de allí que la política de la empresa limite la incorporación como asociados a cadenas de supermercados; (la amenaza es "quedar atados" a un socio con volumen de compras muy importante, que por ser de mayor tamaño y poseer gran variedad de artículos arrastraría en la compra -de marcas específicas, tipos de productos- a los demás, desarticulando la actual independencia comercial de las firmas).

En el último tiempo, y con la intención de incorporar nuevos asociados, la agrupación inició una campaña de promoción, estando en estudio la aceptación de 25 nuevas solicitudes; esta posible expansión que se trata de instrumentar por parte de la empresa, entraña no pocos ni menores riesgos para el conjunto.

**3- "Rosario Compras"** (y los supermercados **Unico**) se constituye bajo la forma legal de una Asociación de Colaboración Empresaria (CAE) con origen en el año 1984, momento en el que diez supermercadistas importantes de la Ciudad - propietarios en conjunto de alrededor de 30 bocas de venta- decidieron asociarse con el objetivo de promover la cooperación recíproca. Anticipándose a un proceso de creciente competencia, se establecieron como objetivo prioritario la realización de compras mancomunadas para lograr mejores precios y condiciones de pago; llegaron incluso a establecer dos grandes bocas como "emprendimiento del conjunto" que terminaron cerrándose al poco tiempo (en período posterior a los saqueos de supermercados en la Ciudad- año 1989).

La Asociación es el resultado de una idea "importada" por algunos socios originales desde España, quienes creyeron que una estrategia de integración horizontal les permitiría organizarse por anticipado ante lo que luego fue la llegada de las grandes cadenas de capital internacional al país. La agrupación aglutina actualmente a propietarios de 26 locales, de los cuales 11 se ubican en Rosario, y el resto se reparte en distintas localidades de la Provincia (ceranas a Rosario) como Gdro. Baigorria, Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán, Casilda, Chabás, Firmat) y de la provincia Córdoba (Chañar Ladeado y Corral de Bustos).

---

<sup>20</sup> En este sentido es importante recalcar que todas las compras se realizan en forma directa a los fabricantes industriales (no se manejan productos fruti-hortícolas) de los cuales el 75% proviene del Aglomerado Rosario. Sólo un 10% de los proveedores son empresas grandes que imponen condiciones desventajosas respecto al plazo de pagos (estas condiciones han ido empeorando desde 1995 con el quiebre de algunas Pymes industriales proveedoras).

Rosario Compras se encuentra en un proceso de profundización y reingeniería para adecuarse a las nuevas condiciones competitivas. Los asociados comparten, entre otras actividades, el nombre, la formación en el ámbito empresario y programas de publicidad. Como estrategia competitiva, y habiéndose creado hace ya muchos años una marca que los identifica como el grupo "Unico", todos los miembros que lo consideren adecuado identifican los locales con la misma.

Todos sus integrantes son solidariamente responsables por las compras que realizan en forma conjunta, quizá sea éste uno de los motivos por los cuales la Asociación es celosa en cuanto al acceso de nuevos miembros. Si bien se han producido altas y bajas en su historial como organización, actúan como un círculo cerrado, manteniéndose el número casi sin variantes; los gastos de funcionamiento de "Rosario Compras" son financiados a través de comisiones cobradas a los asociados, disponiendo de un depósito central para la distribución, que sin embargo está limitado al no trabajar con perecederos.

Esta asociación, pese a la antigüedad y experiencia acumulada, no se ha desarrollado con el tiempo y se mantiene casi sin variantes sin haber "capitalizado" los beneficios de saber anticiparse con la experiencia a la crisis que hoy vive el sector.

**4. El "Círculo Rosental" y el sistema "DAR".** Uno de los sectores más perjudicados por las transformaciones ocurridas en el comercialización de alimentos es la distribución mayorista. Tanto el proceso de concentración ocurrido en el segmento minorista como el sistema de alianzas para operar con compras mancomunadas llegando directamente al productor, contribuyeron a su desplazamiento, eludiendo la intermediación de la cadena de comercialización.

Atendiendo a esta realidad y anticipándose al deterioro del sector, la firma David Rosental e Hijos SACI -un tradicional mayorista de Rosario de proyección nacional- seleccionó entre sus 9.000 clientes a los 150 minoristas más importantes (aproximadamente el 60% de sus ventas) y los sumó al **Círculo Rosental**, un grupo de compras a través del cual les aseguraba el aprovisionamiento con precios preferenciales. Se formaliza un contrato mediante el cual estos clientes, propietarios de pequeños autoservicios, concretan un aporte monetario inicial y participan de las ganancias del emprendimiento conjunto.

La intención es controlar esta clientela anticipándose a que puedan conformar asociaciones de compras colectivas por fuera de su participación y asegurar a la vez una escala de compras que le permite sostener y aún mejorar sus propias condiciones de abastecimiento. La existencia de estos clientes "preferenciales" ha irritado al resto, que se siente discriminado, y podría derivar en un desvío de compras hacia otros proveedores, razón por la cual la bondad del sistema es incierta.

La firma, que lleva ya 94 años de funcionamiento en el medio busca, según enuncia "...tenido como objetivo asistir al cliente apoyando el negocio de cercanía ofreciendo un servicio integral mediante el abastecimiento total y el soporte permanente al minorista". Recientemente, esta misma firma ha puesto en práctica un original sistema denominado DAR- Distribución de Alimentos Rosental, modalidad desconocida hasta hoy en Rosario el cual, por sus características, pueden calificarlo como *sistema franquiciado*.



El comerciante minorista, generalmente propietario de un autoservicio reconocido, retiene para sí y administra en forma autónoma la comercialización de todos los productos frescos y perecederos, en tanto es el mayorista Rosental quien se hace cargo de la comercialización del resto, tomando bajo su responsabilidad la provisión de mercadería en góndolas - no perecedera que incluye sus propias marcas- y siendo él quien controla y mantiene el surtido, los precios y las ofertas de productos. Periódicamente se reaprovisiona el local y se retira el producido de la venta de esos ítems; el titular, quien provee el local, el personal y el servicio al cliente, recibe un porcentaje sobre las ventas realizadas.<sup>21</sup>

Están funcionando bajo esta modalidad seis locales que mantienen una estética similar, comparte un logo identificadorio, uniformidad en el diseño instalaciones y disposición similar de los productos en las góndolas. Existen distintos puntos de ventas en la Provincia (San Lorenzo, Las Parejas, Maciel, Barrancas, Hersilia, Ceres, Santa Fe y Tostado) y también en el resto del país (Córdoba, Entre Ríos, Chaco, Buenos Aires, etc).

Este tipo de contrato permite al mayorista llegar directamente al consumidor final en tanto el minorista se desentiende de la operatoria en aquellos productos donde la competencia por precios en el mercado local es alta y difícil a partir de su escala acotada y competir en la línea de frescos y otros servicios al cliente, donde es mayor su potencial. La evaluación de esta modalidad aún no es posible a partir de que es muy reciente su instalación en el medio local; sin embargo, aparece como una alternativa interesante que está siendo recibida favorablemente por el medio.

## **5.2. Relaciones entre el productor industrial de alimentos y el comercializador.**

La producción de alimentos y bebidas es una de las más importantes del sector industrial de la Región al concentrar 511 empresas y casi 7.000 personas ocupadas, que representan el 20% de los locales y el 22 % del empleo industrial de la Ciudad. El mercado geográfico al cual dirigen sus productos es reducido, siendo la plaza local la más importante para un gran número de ellas.<sup>22</sup>

Dentro de este grupo de empresas, existe un marcado predominio de aquellas firmas dedicadas a la elaboración de productos de panadería, un 58%, y otro 30% de ellas se concentra en la elaboración de pastas, café, te, productos alimenticios varios y bebidas (agua, soda, gaseosas y jugos).

---

<sup>21</sup> Rosental implementó un sistema logística de última generación que le permite operar a través de un depósito inteligente con mercadería paletizada o containers; dispone de una moderna flota- 100 vehículos propios- ofreciendo líneas de productos no perecederos, frescos y congelados con un estricto control de los tiempos de aprovisionamiento. Cuenta con una larga experiencia en marcas propias y la empresa, además, entrena a sus clientes brindando capacitación específica y asesoramiento.

<sup>22</sup> Una adecuada caracterización del segmento productivo industrial de alimentos en la Ciudad de Rosario puede hacerse a partir de los datos del Relevamiento Productivo 1997. En el mismo se censaron un total de 2703 empresas, la gran mayoría de ellas corresponde a la categoría de micro y pymes, siendo sólo 13 las consideradas como grandes firmas.

Estas características describen muy rápidamente la composición general y algunas particularidades que hacen a la producción total de alimentos en el plano local. Sin embargo, y a los fines de plantear una verificación sobre los cambios en las conductas de las empresas y en que forma se establecen las relaciones dentro del canal de comercialización (en particular en lo referente a ser proveedores de grandes superficies), se consideró interesante consultar a algunas firmas recurriendo para ello a las entrevistas programadas con algunas industrias.

Para ello se procedió a seleccionar un grupo de firmas que reunieran determinada escala,<sup>23</sup> resultando de este proceso 67 empresas de las cuales se eligieron mediante una muestra al azar 13 casos. Se incluyeron en las entrevistas variables cuantitativas para conocer la evolución de las empresas e información cualitativa que ilustrara sobre sus características y formas de relación con el gran distribuidor minorista.

La información obtenida de las empresas permite decir que la variación del personal ocupado (PO) y de la facturación resultaron ser las más significativas, siendo opuesto la dinámica demostrada por ambas variables: mientras en general hay una marcada tendencia a la reducción del personal ocupado en las firmas, la facturación crece o se mantiene en la mayor parte de las empresas.

	Aumento	Disminuyo	Igual	Total
Variación PO. 97/99	1	8*	4	13
Variación Fact. 91/95	7	4	2	13
Variación Fact. 97/99	7	4*	2	13

\* 1 de las empresas cerro en el último año

Esto pone de manifiesto que la reestructuración se estaría produciendo en el sector a través del ajuste del personal. Por otra parte es importante señalar que si bien el comportamiento de la facturación del grupo parece estable en el período 91/95 con referencia al 97/99, el comportamiento individual de las empresas es sumamente variable.

Otros datos de interés para el análisis fueron los mercados de destino y los sectores a donde dirige la producción. En el cuadro siguiente se muestra como varió la utilización del canal de distribución en función de una mayor participación de los destinos minoristas en detrimento del mayorista (esta tendencia que en general se afirma, queda en estos casos claramente demostrada).

1997			1999		
Mayorista	Minorista	Otros	Mayorista	Minorista	Otros
41%	54%	5%	27%	68%	5%

Complementariamente a la comercialización nacional, hay un grupo de 5 empresas que exportan, en particular a países limítrofes (a excepción de dos casos, una de carne y otra de aceite que operan con mercados extrazona). En general, las empresas se han mantenido en esta condición desde 1997 aunque los porcentajes no son muy significativos y en algunos casos se han reducido. Esta posibilidad ha sido señalada por algunas firmas como

<sup>23</sup> Se definió un segmento de empresas que tuvieran un mínimo de personal ocupado de 20 trabajadores y/o montos de facturación, igual o superior a 300.000 pesos anuales y que comercialicen por lo menos un 30% de su producción con segmentos mayoristas o minoristas

una alternativa para disminuir la dependencia de la gran concentración que se observa en el mercado nacional.

También resulta habitual encontrar que las empresas mantengan una clientela diversificada, condición que en general sostienen para reducir el riesgo de pérdidas y atenuar posibles impactos derivados de una eventual caída en el número de clientes.

Se puede hablar de un sector que no deja planteada mayores expectativas de crecimiento, sino que más bien trata de sostener la condición actual. No se observan prácticas o conductas comunes a otra escala de empresas como pueden ser las fusiones o las alianzas estratégicas, o la toma de créditos o realización de grandes inversiones que hagan suponer cambios significativos.

Más allá de las generalidades señaladas sobre el conjunto de empresas entrevistadas se identifican cambios en las firmas directamente relacionados con la aparición de la gran distribución en el plano local. Entre los aspectos más interesantes de los que se desprende modificaciones en la conducta de las empresas está la producción de genéricos, casi todos ellos para ser comercializados por las grandes superficies con sus marcas propias. Si bien los porcentajes comprometidos en todos los casos no son importantes, marcan un cambio, posible de ser profundizada a futuro.

CIU	Total de empresas	Cambios en el producto	Produce genéricos	Trabajan con Cadenas
1511	1	1	0	0
1514	1	1	1	1
1520	3	1	3	3
1541	1	0	0	0
1544	2	1	1	2
1549	3	1	1	1
1554	2	1	0	1
Total	13	6	6	8

Observ: 1 de las 13 empresas está cerrada.

Un segundo aspecto a resaltar son los cambios realizados a nivel del producto, que si bien no constituyen en todos los casos una exigencia específica de las Grandes Superficies, son una condición indispensable de cubrir para poder permanecer en el mercado. Son las nuevas pautas de consumo o la exacerbada competencia entre distintas marcas las que prácticamente imponen a la industria del alimento la adopción de nuevas tecnologías orientadas a la calidad, la conservación y, fundamentalmente, la imagen final del producto.

En la relación entre el productor y el segmento comercializador, se han producido cambios sustanciales que obligan al primero a mantener una esmerada atención si pretende alcanzar o sostener su presencia en las góndolas del gran distribuidor. La fuerte asimetría en el poder de negociación, conduce a que quien comercializa imponga y quien produce deba responder en forma incondicional a las mayores exigencias impuestas.

Se han detectado prácticamente en todos los casos imposiciones de mayores frecuencias de entrega, extensión de los plazos de pago, solventar costos de publicidad o de ocupación de las góndolas. Estos costos no sólo funcionan como barreras a la entrada de los productos- sino que se han vuelto permanentes y aún se estima que se profundizarán como exigencias en los próximos tiempos.

Si bien la mayor parte de las industrias analizadas (8) mantienen actualmente relaciones con las grandes cadenas de comercialización de alimentos, no pocas de ellas manifestaron cierta preocupación por el nivel creciente de imposiciones a que son sometidas y también por la imposibilidad de seguir manteniendo y/o dando respuestas a las mismas.

Esto aparece como un fuerte condicionante para muchos de los casos analizados que han comenzado a pensar en estrategias que les permitan escapar de la dependencia que les genera el trabajar con las grandes cadenas buscando, cuando el tipo de producto o la escala de la empresa lo permite, nuevos mercados en el interior del país o recurriendo a las exportaciones; en tanto, hay otro grupo que no puede desprenderse de este tipo de operatoria, encontrándose en estos momentos frente a un "cuello de botella" muy difícil de superar.

En otros casos directamente las empresas tratan de mantenerse al margen de este segmento de comercialización, sosteniendo los canales tradicionales (mayoristas o pequeños minoristas) como única alternativa de interés. De este modo, resignan los mercados más dinámicos, en donde se concentra cada vez con más fuerza el mayor consumo, relegando la posición de estas empresas a un segundo plano en el mercado local/regional.

A partir de este análisis es posible tipificar 3 posiciones diferentes:

- 1- En primer lugar se pueden señalar aquellas posturas defensivas "activas" desarrolladas por empresarios que invierten tratando de dar respuestas a las nuevas pautas del consumo y fundamentalmente, que optan por no desvincularse de la atención de los segmentos más dinámicos del mercado, es decir las grandes superficies comerciales. Trabajan en general sobre la posibilidad de ganar nuevos destinos para su producción, con innovación en productos, apuntando a lograr mayor calidad, o bien, en mejorar o extender su alcance geográfico, apelando a la modificación de las pautas de distribución tradicional de las empresas.
- 2- Una segunda postura está definida por aquellos empresarios con un neta actitud defensiva, que implementan cambios menores sólo orientados a sostener una posición. Pese a entablar negociaciones con la Gran Distribución, cuando la escala de planta o el bien que ofrecen así lo permite, esta postura por lo general es parcial (sólo con una segunda línea de cadenas o grandes grupos de orden local). Las estrategias a futuro se diluyen o no pueden ser claramente explicitadas, primando en este caso las acciones orientadas a la diversificación de clientela o a innovaciones menores en el producto (modificaciones ligeras en los envases, etc.)
- 3- En último término, se observa un grupo seriamente comprometido (algunas de cuyas empresas componentes están en etapa de reestructuración), que evidencian una actitud más próxima a estrategias de subsistencia que a la competencia de mercado, y cuyas perspectivas son inciertas. Estas firmas, en general optaron por no comercializar con las grandes distribuciones en el ámbito regional, limitando su atención a mercados marginales de consumo y ofreciendo bienes poco diferenciados, dirigidos a los segmentos de población de menor poder adquisitivo.

Finalmente, se puede concluir en que no se han encontrado respuestas contundentes al momento de proponer -por parte de las firmas- alternativas que mejoren las perspectivas del sector. Marcadas por la duda y el desconcierto en algún caso, o la imposibilidad de hacer frente al creciente poder negociador de las grandes cadenas por otro, la mayor

parte de estas industrias no puede establecer objetivos claros ni tienen pautas que guíen u orienten su desempeño en el mediano - largo plazo.

## 6. CONCLUSIONES.

La actividad comercial en la Región de Rosario se ha modificado sustancialmente en los últimos años, siendo el Producto Bruto Geográfico del sector el indicador más adecuado para medir esa evolución. Para la estimación del calculo del producto se recurrió en este caso a la extrapolación de los datos censales por indicadores vinculados al desarrollo de la actividad comercial; la variable escogida fue la recaudación del Impuesto a los Ingresos en el período 1993/1998, en tanto los resultados obtenidos por la aplicación de este criterio son consistentes con la evolución del producto del sector a nivel nacional, según datos del Sistema de Cuentas Nacionales 1993.

Las cifras indican que la actividad se mostró sensible a la crisis pos-tequila, siendo la Div.50- Venta, mantenimiento y reparación de automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos la más afectada al año 1995. De allí en más, se observa una recuperación de la actividad en su conjunto; sin embargo, se acusan diferencias importantes al año 1998, siendo la comercialización minorista-Div.52 la menos dinámica en tanto es esta vez la Venta y reparación de automotores la que muestra mayor crecimiento.

Si bien el calculo del producto permite estimar la evolución de la actividad comercial en los últimos años, es necesario indagar en otras variables como cambios en la composición del sector y modos de relación entre las empresas, para llegar a obtener un conocimiento más acabado del mismo. La reestructuración de la actividad está muy avanzada y sus efectos se descargan con particular dureza sobre el estrato de firmas locales estando entre ellas varias cadenas de supermercados - que en la etapa anterior eran líderes en el sector- y un importante número de autoservicios, muchos de los cuales terminaron cerrando o vendiendo sus locales a grupos externos que hoy dominan el mercado.

En Rosario se verifica un proceso de fuerte concentración en el comercio minorista a favor de un grupo de grandes cadenas de comercialización -en su mayor parte propiedad de capitales internacionales- que vienen creciendo en cuanto a participación en las ventas totales de alimentos y otros consumos. Si bien el proceso está avanzado, día a día crece el grado de concentración y se delimitan dos polaridades: las grandes superficies de comercialización por un lado y, las Pymes locales por otro, grupo este último que reúne gran variedad de formatos y modalidades de venta y desde el cual, en muchos casos, sólo se lucha por sostener una cuota mínima de mercado.

El grupo sobreviviente de pequeñas y medianas empresas comerciales, en algunos casos ha reaccionado y logrado modificar sus estrategias, ganando posiciones dentro de la cadena de comercialización a través de distintas modalidades de *integración vertical u horizontal*; ello les ha permitido aumentar el poder de compra vía la asociación con otros comercios minoristas, logrando enfrentar el proceso (con mayor o menor éxito) y constituir una "alternativa" frente a la posibilidad de subsistir o desaparecer del mercado.

La integración de las Pymes en redes complejas y formalizadas, y que dispongan de buenos canales informativos, no se concreta con facilidad; las empresas más pequeñas son renuentes a este tipo de soluciones por su complejidad, prefiriendo mantener la individualidad o establecer contactos dentro de redes informales. Tampoco son muchas las asociaciones que se adaptan a las características o necesidades demandadas de estas firmas.

Se rescatan las experiencias asociativas de redes de compras en tanto estas evolucionen hacia modalidades más complejas y acabadas. Hay síntomas que describen en ellas una visión de largo plazo e intenciones de crecimiento aunque muy limitadas por el escaso margen de posibilidad que les otorga la crisis recesiva en estos momentos.<sup>24</sup>

La eficacia de estas agrupaciones depende de la calidad y diversidad de sus miembros, de las relaciones que establecen con objeto de favorecer la sinergia del conjunto y de su conexión con otros grupos e instituciones que le permitan crecer como respuesta ante la crisis. Estas iniciativas que se plantean, por lo general, desde el ámbito privado de las empresas, requieren un acompañamiento desde el poder público que las haga crecer y las sostenga como alternativa para la construcción de un tejido empresarial mucho más equilibrado; *este constituye un objetivo a contemplar en el diseño de políticas para el sector.*

En la provincia de Santa Fe, si bien se evita la doble imposición de las Asociaciones en el Impuesto a los Ingresos Brutos reflejando en la contabilidad la figura del mandato, la formalización de la exención de las mismas, medida ya adoptada en muchas Provincias, otorgaría mayor seguridad jurídica y estimularía el desarrollo a futuro de las asociaciones. Las cuatro agrupaciones de comerciantes analizadas constituyen variantes del enfoque de integración sobre el que se hace hincapié como alternativa, a partir de que se lo ve como una posibilidad "ciertamente poderosa" para enfrentar la reestructuración del sector.

Las redes con estructura de cooperativas - como son Cadena de Centro y Cooperativa Arco Iris- parecen mantener una concepción más abierta y evolucionan hacia una complejidad organizativa interesante (nacen como asociaciones horizontales) y hoy mejoran en cuanto a sus prestaciones -líneas de créditos, marcas propias, etc- para sus asociados. Contrariamente, aquellas asociaciones que no incorporen innovaciones organizacionales y se limiten a operar en forma restringida con un grupo cerrado de firmas locales, les asiste acotadas posibilidades de expansión y sus perspectivas a futuro parecen poco alentadoras.

Finalmente, se puede establecer que constituye una opción interesante, la que en los últimos meses se configura como cadena entre un grupo mayorista de escala y numerosos minoristas que integran su sistema de distribución y abastecimiento. Dentro de esta estructura vertical tiene cabida una fuerte complementariedad que habrá que evaluar como experiencia para comprobar si constituye una ventajosa opción para ambos o está sesgada a favor de que tiene mayor poder de negociación.

---

<sup>24</sup> Con fecha 24/8/00 se realizó en Rosario, en el ámbito de la FIAR - Feria Internacional de la Alimentación Rosario- las IV Jornadas Nacionales de Redes de Compras, donde se dieron cita numerosas redes tanto del ámbito local como de otras provincias argentinas - Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Tucumán- con el fin de desarrollar relaciones e intercambiar ideas y opiniones sobre proyectos cumplidos y en gestión. Se abordaron cuestiones como organización de las redes, seguros de insolvencia, imposiciones y marcas propias.

Por su parte, las pequeñas y medianas empresas productoras de alimentos constituyen uno de los sectores industriales más afectados por las nuevas dinámicas competitivas instaladas en el país en la última década. Sin embargo, como reiteradamente se sostiene, este grupo conforma un segmento estratégico para la producción nacional, ya que permite consolidar la trama de relaciones económicas y sociales, facilitando el desarrollo de encadenamientos productivos que refuerzan la participación comunitaria en la toma de decisiones económicas y sociales, necesarias para alcanzar las nuevas ventajas competitivas.

Los nuevos escenarios implican desafíos muy duros para este grupo de firmas; las restricciones que deben enfrentar son de distinta índole, por lo cual se impone en momentos como el actual una reestructuración organizativa y de gestión que alcance, tanto al tejido institucional en el que están insertas como a la propia estructura de las firmas.

Las ventajas competitivas de las pymes alimentarias que se señalan, como su mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda o explotar hábitos y particularidades de ésta en el ámbito regional, sólo pueden mantenerse a través de una conducta empresarial que persista en la innovación permanente tanto a nivel de los productos como de la gestión que desarrollen para actuar en el mercado. Sólo de este modo se consiguen superar restricciones como las deficiencias en alcanzar la escala adecuada o dificultades de financiamiento, que reiteradamente se presentan como barrera para lograr la transformación.

El segmento productor de bienes no sólo ha perdido poder de negociación, sino que ha visto restringida su existencia al quedar limitada su participación – en muchos casos- a una mera subsistencia para atender mercados marginales, cuando no a desaparecer de ellos. Más allá de la diversidad de situaciones y conductas observadas, existen restricciones internas derivadas de la organización y de la persistencia en el tiempo de pautas que le impiden negociar con un sector altamente competitivo y moderno como son los nuevos formatos comerciales (estructura familiar, modalidades de comercialización, falta de inversión, etc).

En algunos casos se han vencido dificultades, al abrirse camino en el mercado doméstico mediante la diversificación de los destinos de comercialización y, en otros se dirigen esfuerzos a tratar de exportar tanto al Mercosur como a mercados extrazona. También son destacables los esfuerzos desarrollados por algunos empresarios orientados a incorporar mejoras en calidad, variedad y servicios a los productos. Hoy, frente a la mayor concentración del segmento de distribución, los desafíos están vigentes para la mayor parte de estas empresas, requiriéndose acciones rápidas que impulsen su necesaria modernización.

La conformación de redes o alianzas estratégicas a través de las distintas modalidades reconocidas, aparece como una instancia posible de interés a ser respaldada para el sector. Otras alternativas para enfrentar al poder de compra concentrado tienen que ver con el desarrollo de nuevas estrategias de venta, la defensa de marcas propias mediante diferenciación de productos, innovación en packaging, capacitación y/o implementación de cuadros de personal para negociar con los grandes grupos o poner en marcha actuaciones colectivas.

Pese a la pertinencia de estas actuaciones, ellas no se plantean como posibilidades concretas o como alternativas ciertamente buscadas; de hecho, las nuevas condiciones son para muchas pequeñas firmas imposibles de superar. Está claro que las relaciones establecidas en el plano local/ regional *no son de colaboración sino de máxima competencia entre las grandes empresas*; los efectos de este proceso se han trasladado en la cadena, exacerbándose las exigencias hacia los sectores industriales, particularmente sobre aquellos segmentos compuestos por pymes que ven amenazada no sólo su identidad comercial sino su propia subsistencia, de continuar profundizándose el proceso.

Más allá del éxito que se alcance individualmente desde las firmas, o desde una eventual acción conjunta de éstas, aparece como necesario un cambio de condiciones en la forma de articular las relaciones de la cadena. En este caso deberá ser el contexto institucional, o la comunidad en su conjunto, y no las relaciones de mercado, quienes podrían plantear alternativas al modelo actual; de no ser así se corre el riesgo de marginar definitivamente a un segundo plano tanto a la producción regional – en este caso de alimentos– como a la comercialización minorista en base a pequeñas y medianas empresas de capital local.

## BIBLIOGRAFIA.

- ARTANA, D., CRISTINI, M., MOYA, R. y PANADEIROS, M. "Modernización del Comercio Minorista en la Argentina". FIEL. Documento de Trabajo N° 55. Buenos Aires. 1997.
- ARTANA, D. y PANADEIROS, M. "Regulaciones a los supermercados". FIEL. Documento de Trabajo N° 57. Buenos Aires. 1998.
- BESANKO D, DRANOVE D. Y SHANLEY, M: (1996) "The Economics of Strategy". Editorial John Wiley & Sons, New York.
- CASARES RIPPOL. J. y REBOLLO, A. (1996) "Distribución Comercial". Editorial Cívitas.
- CASTAGNA A Y Otros. (1999) "Metodología para el calculo del PBG de Rosario y su Región. Sector Comercio". Instituto de Investigaciones Económicas- FCEyE- UNR. Cuaderno N° 29- Noviembre.
- GARRIGA, M. "Distribución de las grandes superficies de distribución minorista en la argentina. División de responsabilidades entre los distintos modos de gobierno entre federalismo y gobiernos locales". Segundo Seminario Internacional. Facultad de C. Económicas de la Universidad Nacional de la Plata. Abril 1998.
- GUTMAN, G. "Transformaciones recientes en la distribución de alimentos en la Argentina". Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. SAGPYA. Subsecretaria de Alimentación y Mercado. Serie de Difusión N° 2 . Buenos Aires. 1997.
- GUTMAN, G. "De lo Local a lo Global: Desafíos, Oportunidades y Amenazas para las Pymes Alimentarias de Argentina". Red de Investigadores sobre Globalización e Impactos Territoriales. Ponencia presentada en el Seminario sobre Políticas de Desarrollo Territorial en la Argentina. Universidad Nacional de Río IV. Set/ 1998.





- INDEC- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. "Encuesta de Supermercados" , 1996 –2000: Informe de prensa, Buenos Aires.
- LAVARELLO, P. Y LUZURIAGA, J. "Grandes Superficies de Distribución: Diagnóstico y Agenda de Discusión". Centro de Estudios Bonaerenses. Informe de Coyuntura N° 78. La Plata. Enero/Feb. 1999.
- MIQUEL PERIS,S, PARRA GUERRERO, F, L'HERMIE, C. y MIQUEL ROMERO M.J: (1996) "DISTRIBUCIÓN COMERCIAL". Colección Universidad ESIC Editorial Madrid. España.
- NACLERIO, A. Y ZAVALA SUAREZ, J. "El Sector Comercial Minorista en la Provincia de Buenos Aires". Centro de Estudios Bonaerenses. Informe de Coyuntura N° 78. La Plata. Enero/Fe. 1999.
- PORTER, Michael: (1997) "Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Editorial Continental, México..
- REALIDAD ECONOMICA "Supermercados y Autoservicios. Comercio Minorista en el Canal de Autoselección". Informe elaborado por el Area de Estudios Sectoriales del Proyecto PNUD. 93/009. Octubre/Nov. 1996.
- RAPOSO, ISABEL Y ROMERO, LIDIA. (1998) "Actividad comercial en el Gran Rosario, expectativas de cambio y estrategia sectorial", Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario, Instituto de Investigaciones Económicas-Escuela de Economía. Cuaderno N° 21, Rosario, Marzo.
- ----- (1998) "Sector Minorista Alimentario" Análisis estructural y dinámica comercial. Instituto de Investigaciones Económicas FCEyE-. Cuaderno N° 23. UNR.
- REVISTA DE LA CÁMARA DE SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS DE ROSARIO, (2000): Organó oficial de la Cámara de Supermercados y Autoservicios de Rosario, Año 4, Edición N° 11, Ed. ;Maple SA. Buenos Aires, Agosto
- SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y MINERIA. SUBSECRETARIA DE COMERCIO INTERIOR. "Temas de Comercio Interior". Año 1. N° 1 (junio/julio 1997); N° 2 (agosto/setiembre 1997); N° 3 (octubre/noviembre 1997); N° 4 (Diciembre 1997/Enero 1998); N° 6 (abril/ mayo 1998); Año 2 N° 8 (agosto 1998); N° 10(octubre 1998); N° 14 (febrero 1999). M.E.O.YS.P. Buenos Aires. 1997-98-99
- TEUBAL, M. "Transformaciones en el Sistema Agroalimentario: Impacto sobre los precios relativos". Centro de Estudios Bonaerenses. Informe de Coyuntura N° 77. Nov./Dic. 1998.
- UNL- Fac. de Ciencias Económicas y UNR- Fac. de Ciencias Económicas y Estadística-Esc.Economía- IIE. "Estudio del Sector Comercial Alimentario de la Pcia. de Santa Fe. Impacto del Hipermercado". Informe de Convenio entre Universidades y MAGIC. (Inédito) Santa Fe, Julio 1999.